

СПРАВОЧНИК

ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ



РАБОТА
С КЛИЕНТАМИ



ПРОДАЖИ
И ПЕРЕГОВОРЫ



РАЗВИТИЕ
ТЕРРИТОРИИ



ПЛАНИРОВАНИЕ
И КОНТРОЛЬ



АССОРТИМЕНТ
И КАТЕГОРИЯ



ПРОБЛЕМЫ
И РЕШЕНИЯ



ЕВДОКИМОВ И.М.

Иван Евдокимов

Справочник торгового представителя

<https://litres.ru/74132402>

SelfPub; 2026

Аннотация

Книга представляет собой системное руководство для торговых представителей, описывающее полный цикл управления территорией. В отличие от традиционных пособий по продажам, фокус смещен с техники убеждения на управление территорией как единым механизмом. Автор детально разбирает этапы работы: от первичной диагностики и аудита территории до планирования года, месяца и дня. Особое внимание уделяется анализу причин, а не следствий, работе с клиентской базой как с системой взаимосвязанных элементов и выстраиванию долгосрочных отношений через доверие и предсказуемость. Книга содержит практические инструменты для аудита, расчета потенциала клиента, управления ассортиментом и решения конфликтных ситуаций. Издание предназначено для специалистов по продажам и руководителей отделов продаж, стремящихся к построению управляемой и прогнозируемой системы работы на вверенной территории.

Содержание

От автора	4
ЧАСТЬ I. Вводное слово	6
1. Что такое поля на практике	7
2. Кто такой торговый представитель	10
3. Торговый представитель как система: оператор и инженер	15
4. Почему поля выглядят хаосом	20
5. Территория как система	24
6. Клиент как система	28
7. Почему торговых не любят	32
8. Почему хорошие торговые работают годами	36
9. От чего зависит успех в полях	41
10. Метод системного изучения	45
11. Типичные ошибки новичков	48
ЧАСТЬ II. Диагностика и сбор данных	54
12. Что такое аудит	55
13. Система аудитов: территория → клиент → категории → ассортимент	59
14. Разведка территории: от карты к реальной картине рынка	72
15. Построение карты территории	79
16. П	84
Конец ознакомительного фрагмента.	85

Справочник торгового представителя

От автора

Почему «поля» — это не хаос, а система, которой можно управлять

В работе торгового представителя есть момент, когда новичок смотрит на свою территорию и видит лишь бесконечный поток проблем. Падают заказы здесь, появляется конкурент там, здесь просрочена оплата. Кажется, что работа — это вечное «тушение пожаров». Именно это ощущение многие ошибочно принимают за суть профессии.

На самом деле хаос находится не на территории. Хаос находится в голове человека, который еще не научился видеть систему.

Сильный торговый представитель работает не с событиями, а с их причинами. Он понимает, что каждая территория — это сложный механизм. Падение продаж — это симптом, а не болезнь. Истинная причина может скрываться в изменении ассортимента у конкурента, смене лица, принимающего решения у клиента, или в банальной ошибке при оформлении прошлого заказа.

Профессионал не пытается продать больше в одной точ-

ке. Он анализирует систему целиком: маршруты, частоту визитов, выполнение договоренностей и состояние клиентской базы. Его цель — выстроить процесс так, чтобы система работала стабильно и генерировала результат сама. Навыки общения при этом остаются важным инструментом, но они служат лишь для реализации управленческих решений: согласования условий и донесения ценности.

Профессия торгового представителя — это марафон системного управления. Хаос исчезает не тогда, когда проблем становится меньше, а когда вы начинаете видеть взаимосвязи и управлять ими.

(OS ASA) autonomous sales agent operating system - Операционная система автономного торгового агента

ЧАСТЬ I. Вводное слово

1. Что такое поля на практике

Большинство людей приходят в профессию торгового представителя с ошибочными ожиданиями. Одни считают, что торговый занимается продажами, другие уверены, что его работа заключается в сборе заявок, третьи представляют её как череду переговоров, презентаций и борьбы с возражениями. На практике всё выглядит иначе.

Поля — это не набор отдельных визитов. Поля — это управление территорией.

Каждая территория представляет собой систему, состоящую из клиентов, маршрутов, ассортимента, конкурентов, обязательств, договоренностей и денежных потоков. Торговый представитель находится внутри этой системы и отвечает за ее состояние.

Новичок обычно видит лишь отдельные точки: сегодня — одни, завтра — другие, послезавтра — третьи. Из-за этого работа кажется хаотичной. Каждый день появляются новые задачи, клиенты просят решить возникающие проблемы, руководство ставит планы, конкуренты проявляют активность, возникают возвраты, дебиторская задолженность и претензии. Если воспринимать всё это как набор отдельных событий, работа быстро превращается в бесконечную гонку. Именно поэтому многие сотрудники устают уже в первые месяцы.

Опытный торговый смотрит на ситуацию иначе. Для него территория не является набором случайных клиентов — он воспринимает её как единый механизм. Каждый визит является частью маршрута, каждый клиент занимает своё место в системе, каждая договоренность влияет на будущие результаты, а каждое действие имеет последствия. Такой подход позволяет заменить хаотичную реакцию на события системным управлением территорией.

Одна из самых распространенных ошибок новичков заключается в попытке решать только те проблемы, которые находятся перед глазами. Сегодня нужно собрать заявку, завтра — решить вопрос с возвратом, послезавтра — закрыть претензию. При таком подходе человек постоянно занят, но территория может не развиваться. Причина проста: работа ведётся с последствиями, а не с причинами.

Сильный торговый большую часть времени работает не с проблемами, а с системой. Он анализирует территорию, планирует действия, контролирует выполнение договоренностей, развивает клиентов, удерживает достигнутые результаты и восстанавливает утраченные позиции. Со стороны может показаться, что его работа мало отличается от работы остальных сотрудников, однако именно системный подход позволяет получать стабильный результат на длинной дистанции.

Важно понимать еще одну особенность профессии: в полях редко существует окончательная победа. Нельзя один

раз построить систему на территории и забыть о ней. Меняются: клиенты, персонал, конкуренты, рынок, потребности покупателей — территория постоянно находится в движении.

Поэтому работа торгового представителя никогда не заканчивается. Он не создаёт систему один раз — он постоянно поддерживает ее, защищает, восстанавливает и развивает.

Если попытаться описать профессию одной фразой, она будет звучать так: торговый представитель — это специалист по управлению и развитию территории через регулярное обслуживание клиентов. Все остальные навыки, инструменты и технологии являются лишь средствами для выполнения этой задачи.

Ключевая мысль

Большинство новичков считают, что работают с клиентами. На практике сильный торговый работает с территорией, а клиенты, визиты, ассортимент, маршруты и продажи являются лишь отдельными элементами этой системы.

2. Кто такой торговый представитель

Если спросить десять человек, чем занимается торговый представитель, большинство ответит одинаково: продает товар, собирает заявки, посещает клиентов и выполняет планы продаж. Все эти ответы будут правильными, но они описывают лишь внешнюю сторону профессии. Они говорят о действиях, но не раскрывают сути работы.

Торговый представитель — это сотрудник, который отвечает за состояние и развитие вверенной ему территории. В его зоне ответственности находятся клиенты, ассортимент, продажи, представленность продукции, выполнение договоренностей, развитие территории и защита достигнутых результатов.

По сути, торговый становится управляющим небольшого бизнеса внутри большой компании. Он не владеет этой территорией, но отвечает за ее состояние так, как если бы она принадлежала ему.

Большинство новичков совершают одну и ту же ошибку: начинают воспринимать свою работу как набор визитов. Приехал, собрал заявку, поехал дальше, собрал следующую заявку, закрыл маршрут. Такой подход позволяет выполнять работу, но не позволяет управлять территорией. В результа-

те человек превращается в сборщика заказов.

Сильный торговый мыслит иначе. Он смотрит не на отдельные точки, а на систему в целом. Для него каждый клиент занимает определенное место на территории, каждый визит имеет свою цель, каждая договоренность должна принести результат, а каждое действие должно усиливать систему. Поэтому опытный торговый работает не только с заявками — он работает с причинами, которые эти заявки формируют.

На практике профессия торгового объединяет сразу несколько ролей.

Аналитик

Торговый постоянно анализирует происходящее вокруг себя. Он изучает территорию, проводит аудит клиентов, сравнивает показатели, ищет причины роста и снижения продаж, оценивает потенциал территории, находит точки роста и выявляет угрозы. Без анализа невозможно принимать обоснованные решения.

Планировщик

Любая сильная территория начинается с планирования. Торговый распределяет свое время, определяет приоритеты, планирует маршруты, составляет планы развития и контролирует выполнение поставленных задач. Планирование позволяет заменить хаотичную работу системным подходом.

Управленец

Территория требует постоянного управления. Необходи-

мо контролировать выполнение договоренностей, следить за состоянием клиентской базы, развивать перспективных клиентов, устранять проблемы и поддерживать порядок в системе. Чем больше территория, тем важнее становятся управленческие навыки.

Представитель компании

Для большинства клиентов именно торговый представитель является компанией. Клиент может никогда не увидеть директора, никогда не поговорить с руководителем отдела продаж и никогда не познакомиться с владельцем бизнеса. Зато торгового он видит регулярно. Поэтому отношение к компании очень часто формируется через отношение к конкретному сотруднику.

Психолог

Работа торгового — это работа с людьми. Необходимо понимать настроение собеседника, замечать скрытые причины отказов, учитывать интересы разных участников принятия решений, находить подход к разным типам клиентов, снижать напряжение, урегулировать конфликтные ситуации и поддерживать отношения даже тогда, когда разговор касается неприятных вопросов. Очень часто проблема заключается не в товаре и не в цене, а в человеческом факторе.

Переговорщик

Практически каждый день торговый что-то согласовывает: условия работы, ассортимент, размещение продукции, акции, сроки оплаты и спорные ситуации. Каждый визит со-

стоит из десятков небольших переговоров, от которых зависит конечный результат.

Координатор

Клиент редко разделяет компанию на отдельные подразделения. Для него существует один человек, который должен помочь решить проблему, и чаще всего этим человеком становится торговый представитель.

Поэтому в разные моменты работы приходится частично выступать логистом, бухгалтером, специалистом по рекламациям, финансистом, мерчендайзером или даже юристом. Конечно, торговый не заменяет этих специалистов, но именно он связывает клиента с компанией и помогает организовать решение возникающих вопросов.

Именно поэтому эффективность торгового нельзя оценивать только объёмом продаж. Продажи являются результатом, а за этим результатом стоят десятки процессов, которые клиент обычно не видит.

Новички часто считают, что торговый продаёт товар. Опытные сотрудники знают: товар продается только тогда, когда территория находится в порядке, когда выстроены отношения, когда выполняются договоренности, когда своевременно решаются проблемы, когда развивается клиентская база и когда вся система работает стабильно.

Ключевая мысль

Торговый представитель — это не сборщик заявок и не ходячий прайс-лист. Это специалист, который анализиру-

ет территорию, планирует ее развитие, управляет клиентской базой, координирует взаимодействие между клиентом и компанией, выстраивает отношения и отвечает за состояние своей территории.

3. Торговый представитель как система: оператор и инженер

Большинство материалов по продажам строятся вокруг идеи, что результат зависит прежде всего от навыков коммуникации: умения презентовать, убеждать, работать с возражениями и закрывать сделки. Из-за этого создаётся впечатление, что успех торгового представителя определяется тем, насколько он является «хорошим продавцом».

На практике этого недостаточно.

Две разные модели работы

В реальности можно выделить не «хорошего» и «плохого» продавца, а два принципиально разных способа работы с территорией.

Первая модель — операционная (реактивная).

Сотрудник действует в логике исполнения: принимает заказы, проводит переговоры, старается увеличить объем продаж за счёт личной активности и качества общения. Его результат во многом зависит от энергии, харизмы и текущей ситуации в конкретной точке.

Такой специалист часто воспринимается как «сильный продавец», потому что умеет:

- быстро устанавливает контакт;
- уверенно вести переговоры;

находить общий язык с клиентами;
добиваться разовых улучшений в заказе.

Это важные навыки. Однако в данной модели именно они становятся основным источником результата.

Вторая модель — системная (управляющая).

Сотрудник работает не только с клиентами, но и с самой территорией как с объектом управления. Он рассматривает продажи как следствие целой системы факторов: покрытия территории, маршрутов, ассортимента, частоты визитов, выполнения договоренностей и качества клиентской базы.

Такой специалист:

анализирует территорию;

выстраивает маршруты и расставляет приоритеты между клиентами;

выявляет потенциал торговых точек;

контролирует выполнение стандартов;

устраняет причины снижения результатов, а не только их последствия.

Ключевое различие

Операционная модель отвечает на вопрос:

«Как мне продать в этой конкретной точке прямо сейчас?»

Системная модель отвечает на вопрос:

«Почему и за счёт чего здесь вообще возникают продажи?»

Первая работает с результатом в моменте.

Вторая — с условиями, которые этот результат создают.

Почему возникает путаница

Проблема традиционного подхода заключается в том, что он подменяет роль торгового представителя понятием «продавец» в узком смысле — как человека, который в основном ведет переговоры и закрывает сделки.

Отсюда возникает ложное противопоставление:

либо ты «сильный продавец»;

либо ты «аналитик без навыков общения».

На практике это не взаимоисключающие роли.

Как устроена реальная эффективность

Продажи всегда являются следствием системы:

структуры территории;

качества клиентской базы;

регулярности визитов;

соблюдения договоренностей;

ассортимента и ассортиментной матрицы;

управляемости процессов.

Если система выстроена правильно, продажи становятся предсказуемым результатом.

Если системы нет, даже сильные переговорные навыки дают нестабильный эффект.

Роль коммуникации

Навыки продаж не исчезают и не теряют своей ценности. Они просто занимают другое место в общей системе работы.

Коммуникация отвечает за:

донесение предложения;
согласование условий;
работу с возражениями;
поддержание и развитие отношений с клиентом.

Однако сама по себе коммуникация не определяет, что именно предлагается, кому предлагается, в каком объеме и по каким причинам. Это уже уровень системного управления.

Инженерная модель работы

Более точная метафора — не «продавец против инженера», а инженер, использующий коммуникацию как инструмент реализации решений.

Инженерный подход в продажах выглядит следующим образом.

Сначала анализируется территория и выявляются причины текущих результатов.

Затем выстраивается система работы: маршруты, приоритеты, частота контактов и стандарты визитов.

После этого используются переговорные навыки для реализации уже подготовленного решения.

В такой модели коммуникация не заменяет систему, а обслуживает её.

Итоговая логика

Слабый подход:

«Я умею продавать — значит, я добьюсь результата».

Сильный подход:

«Я понимаю, как устроена территория, и использую коммуникацию для реализации управляемой системы продаж».

Профессиональный торговый представитель — это не отказ от роли продавца и не противопоставление ей. Это расширение роли до уровня управления системой, в которой продажи становятся не случайным событием, а закономерным результатом правильно организованной работы.

Ключевая мысль

Сильный торговый отличается не только умением продавать. Он умеет управлять территорией как системой, а навыки коммуникации использует как инструмент реализации управленческих решений.

4. Почему поля выглядят хаосом

Почти каждый новичок проходит через один и тот же этап: первые недели работы кажутся бесконечным потоком задач. Нужно посещать клиентов, собирать заявки, решать проблемы, следить за ассортиментом, работать с документами, контролировать дебиторскую задолженность, отвечать на звонки, выполнять поручения руководителя, решать вопросы доставки и общаться с клиентами. Всё происходит одновременно, и создаётся ощущение, что работа состоит из постоянного тушения пожаров.

В этот момент многие начинают считать, что поля по своей природе хаотичны.

На самом деле это не так.

Хаос находится не на территории — хаос находится в голове человека, который ещё не научился видеть систему.

Представьте человека, который впервые оказался в большом городе. Он не знает районов, не знает улиц, не знает маршрутов и не понимает логики движения. Для него город выглядит запутанным лабиринтом. Но для местного жителя этот же город представляет собой понятную и предсказуемую систему.

С территориями происходит то же самое.

Новичок видит отдельные события: клиент отказался от заказа, появился конкурент, упали продажи, закончился то-

вар, возникла претензия или кто-то не оплатил долг. Каждая проблема воспринимается как неожиданность.

Опытный торговый видит не события — он видит процессы.

Он понимает, что большинство проблем не возникает внезапно. Им почти всегда что-то предшествует. Падение продаж имеет свои причины, потеря клиента имеет свои причины, рост дебиторской задолженности имеет свои причины, появление конкурента также имеет свои причины.

Если понимать процессы, неожиданностей становится значительно меньше.

Еще одна причина ощущения хаоса заключается в объеме информации. Торговый представитель одновременно работает с десятками, а иногда и сотнями клиентов. У каждого свои особенности, свои договоренности, свои проблемы и свои планы.

Попытка удержать всю эту информацию в голове заранее обречена на провал.

Поэтому рано или поздно любой сильный торговый приходит к систематизации: маршрутам, записям, планированию, категоризации клиентов и контролю договоренностей — то есть к инструментам, которые позволяют превратить хаос в управляемую систему.

Новички часто пытаются решить проблему увеличением усилий: больше работать, больше ездить, больше звонить и больше встречаться.

Иногда это помогает на короткой дистанции, но со временем нагрузка начинает расти быстрее результата.

Причина проста: они пытаются бороться с последствиями, а не с причиной. А причина обычно заключается в отсутствии порядка.

Важная особенность полей заключается в том, что территория постоянно меняется. Открываются новые точки, закрываются старые, меняется персонал, появляются новые конкуренты и изменяется покупательский спрос.

Поэтому полного порядка не существует.

Невозможно один раз всё организовать и больше никогда не возвращаться к этому вопросу.

Порядок в полях — это не состояние. Это постоянный процесс.

Со временем большинство опытных торговых начинают замечать интересную закономерность: количество работы не становится меньше. Нередко оно даже увеличивается. Однако ощущение хаоса постепенно исчезает.

Появляется понимание территории, появляется система, появляются приоритеты и появляется контроль.

Вместо десятков случайных событий человек начинает видеть взаимосвязанные процессы.

Ключевая мысль

Поля кажутся хаосом только до тех пор, пока человек не научится видеть систему. Сильный торговый отличается от новичка не количеством работы, а способностью превращать

большой объём событий, задач и информации в управляемую территорию.

5. Территория как система

Большинство новичков воспринимают территорию как набор клиентов: если в базе сто клиентов, значит, территория состоит из ста клиентов. На первый взгляд это выглядит логично, однако на практике территория устроена значительно сложнее.

Территория — это не список торговых точек. Это сложная система взаимосвязей, в которой каждое действие способно повлиять на десятки других элементов. Именно поэтому сильный торговый работает не с отдельными клиентами, а с территорией как с единой системой.

Главная ошибка новичков заключается в том, что они рассматривают каждого клиента изолированно. Возникла проблема — нужно решить проблему, поступил заказ — оформить заказ, появилась претензия — разобраться с претензией. Такой подход позволяет выполнять текущую работу, но не позволяет понимать последствия принимаемых решений.

Опытный торговый знает, что территория представляет собой единый организм. Клиенты общаются между собой, сравнивают условия работы, обмениваются опытом, обсуждают поставщиков, рассказывают о возникающих проблемах и делятся впечатлениями о сотрудниках компаний. Поэтому событие, произошедшее в одной торговой точке, редко остаётся только её внутренней проблемой.

Например, клиент получил плохой сервис. На первый взгляд ситуация выглядит локальной. Однако через некоторое время о ней узнают другие клиенты. Постепенно эта информация начинает восприниматься как характеристика компании, и проблема одного клиента становится проблемой всей территории.

Точно так же происходит с выполнением обязательств. Один раз не выполнили обещание, затем второй, сорвали сроки, проигнорировали претензию. Каждая отдельная ситуация кажется незначительной, однако со временем начинает разрушаться доверие. Когда уровень доверия на территории снижается, заказы нередко продолжают существовать лишь благодаря силе бренда, а не качеству работы. Такое положение может сохраняться достаточно долго, хотя фундамент территории уже начинает разрушаться.

Еще сложнее ситуация выглядит с ассортиментом. Новички часто оценивают товар отдельно от клиента: если продажи есть, значит, решение правильное. На практике всё значительно сложнее.

Представим, что торговый активно развивает товар, который напрямую конкурирует с ключевой позицией важного клиента. С точки зрения объема продаж задача выполнена. Однако с точки зрения управления территорией последствия могут оказаться негативными. Клиент начинает терять прибыль, появляется недовольство, снижается доверие, ослабевают отношения и создается благоприятная почва для рабо-

ты конкурентов. В результате локальный успех превращается в системную проблему.

По такому же принципу работают претензии. Большинство торговых воспринимают претензию как отдельный вопрос. На самом деле каждая претензия влияет не только на конкретную поставку. Она влияет на доверие, репутацию, готовность клиента принимать новые предложения и общее отношение к компании. Нерешенная претензия редко заканчивается одной претензией — она начинает создавать последствия и в других направлениях.

Даже дебиторская задолженность влияет на территорию значительно сильнее, чем может показаться. Клиенты постоянно наблюдают друг за другом. Если один клиент месяцами работает с просроченной задолженностью без каких-либо последствий, остальные быстро делают выводы. На территории начинают формироваться новые правила поведения, и далеко не всегда эти правила оказываются выгодными компании.

Именно поэтому сильный торговый всегда оценивает не только само событие, но и его последствия. Он задаёт себе вопросы: что изменится после принятия этого решения? На кого ещё оно повлияет? Какие риски возникнут через месяц? Как это скажется на отношениях, репутации и состоянии территории в целом?

Со временем опытный торговый начинает замечать важную закономерность: большинство серьёзных проблем не

возникает внезапно. Они являются результатом накопления десятков мелких решений: незакрытой претензии, нарушенного обещания, неудачного решения по ассортименту, проигнорированного сигнала клиента или недостаточного контроля территории. По отдельности это мелочи, но вместе они способны изменить состояние всей системы.

По этой же причине развитие территории нельзя сводить исключительно к росту продаж. Продажи являются лишь одним из показателей. На самом деле торговый управляет значительно более сложной системой, которая включает клиентов, отношения, доверие, обязательства, ассортимент, репутацию, конкурентов и множество взаимосвязей между всеми этими элементами.

Ключевая мысль

Территория — это не сумма клиентов. Это сеть взаимосвязей, в которой каждое действие имеет последствия. Чем лучше торговый понимает эти связи, тем эффективнее он способен управлять территорией, развивать её и защищать от возникающих проблем.

6. Клиент как система

Одна из самых распространенных ошибок новичков заключается в том, что они воспринимают клиента исключительно как торговую точку. Есть магазин, есть владелец, есть заказ и есть продажи — на этом понимание клиента заканчивается.

На практике клиент представляет собой сложную систему со своими интересами, правилами, ограничениями и внутренними процессами. Именно поэтому два внешне одинаковых магазина могут показывать совершенно разные результаты.

Новички обычно работают с тем, что находится на поверхности: сколько клиент заказал, сколько должен, какие позиции закупает, а какие не закупает. Это важная информация, однако она объясняет лишь последствия происходящего. Чтобы понять клиента, необходимо смотреть значительно глубже.

Любой клиент существует для получения выгоды. Какими бы хорошими ни были отношения с владельцем и каким бы доброжелательным он ни казался, решения принимаются исходя прежде всего из интересов собственного бизнеса. Поэтому первый вопрос, который должен задавать себе торговый, звучит так: «На чём этот клиент зарабатывает деньги?» Пока нет ответа на этот вопрос, невозможно понять боль-

шинство его решений.

Например, торговый предлагает новую позицию: товар хороший, цена привлекательная, условия выгодные, — но клиент отказывается. Новичок видит обычное упрямство, тогда как опытный торговый начинает анализировать систему клиента. Возможно, новый товар занимает место более прибыльной позиции, снижает оборачиваемость, требует дополнительных товарных запасов или создает конфликт с другими категориями. Во многих случаях проблема заключается не в товаре, а в устройстве бизнеса клиента.

Каждый клиент состоит из нескольких взаимосвязанных элементов.

Люди

Это наиболее заметная часть системы: владелец, управляющий, закупщик, продавцы, товаровед и бухгалтер. Во многих случаях решение зависит не от одного человека, а от взаимодействия сразу нескольких участников. Поэтому работать только с одним контактным лицом зачастую недостаточно.

Деньги

Любая торговая точка существует благодаря денежному потоку: продажам, торговой наценке, оборачиваемости, затратам и долговым обязательствам. Если предлагаемое решение ухудшает финансовое положение клиента, сопротивление возникает практически всегда, даже если предложение выглядит выгодным с точки зрения поставщика.

Ассортимент

Каждая товарная позиция внутри торговой точки выполняет определенную функцию. Одни товары привлекают покупателей, другие приносят основную прибыль, третьи обеспечивают полноту ассортимента, а четвертые работают на имидж магазина. Поэтому появление нового товара всегда влияет на существующую систему.

Покупатели

У каждого клиента своя аудитория, свои привычки, ожидания и покупательская способность. Товар, который отлично продается в одной точке, может оказаться совершенно невостребованным в другой. Причина заключается не в самом клиенте, а в особенностях его покупателей.

Конкуренция

Клиент существует не в вакууме. Вокруг него всегда работают другие торговые точки. Они конкурируют за одних и тех же покупателей, следят друг за другом, копируют удачные решения и меняют ассортимент. Поэтому часть решений клиент принимает с учетом конкурентной ситуации.

История

У каждого клиента есть память. Он помнит удачные решения, ошибки, невыполненные обещания, конфликты и отношение поставщиков. Очень часто именно прошлый опыт оказывает на решения большее влияние, чем текущие условия сотрудничества.

Именно поэтому сильный торговый редко задаёт вопрос:

«Что нужно продать этому клиенту?» Вместо этого он спрашивает: «Как устроен этот клиент?»

Чем лучше торговый понимает устройство клиента, тем легче ему прогнозировать его поведение. Он начинает понимать, почему клиент принимает те или иные решения, почему сопротивляется изменениям, почему закупает одни позиции и отказывается от других, почему увеличивает или сокращает объемы закупок и почему сотрудничает с конкурентами.

Со временем опытный торговый перестает видеть только магазин или заказ. Он начинает видеть бизнес-модель клиента: как торговая точка зарабатывает деньги, какие задачи решает, с какими ограничениями сталкивается и какие риски несет. Именно в этот момент работа перестает сводиться к продаже товара и превращается в управление территорией.

Ключевая мысль

Клиент — это не торговая точка и не источник заказа. Клиент — это система, состоящая из людей, денежных потоков, ассортимента, покупателей, конкурентов и накопленного опыта. Чем лучше торговый понимает устройство этой системы, тем точнее он может проводить аудит, принимать решения и развивать территорию.

7. Почему торговых не любят

Практически каждый торговый представитель рано или поздно сталкивается с одной и той же ситуацией: он приходит в новую торговую точку, представляется, начинает разговор и почти сразу чувствует настороженность, а иногда — безразличие, раздражение или откровенное нежелание общаться. Особенно заметно это в первые месяцы работы. Возникает закономерный вопрос: почему?

Многие новички делают неверный вывод, считая, что проблема заключается в конкретном клиенте: клиент грубый, сложный, не любит поставщиков или просто не хочет работать. На самом деле причина обычно гораздо глубже.

До вас здесь уже были десятки торговых представителей. Одни обещали и не выполняли своих обещаний, другие исчезли сразу после получения заказа, третьи продавали то, что было выгодно им, а не клиенту, четвёртые менялись каждые несколько месяцев, а пятые появлялись только тогда, когда нужно было выполнить план. Клиент годами накапливал этот опыт и постепенно формировал отношение не к конкретному человеку, а к профессии в целом.

Посмотрим на ситуацию глазами клиента. Каждый день к нему приходят разные люди: один предлагает новый товар, другой рассказывает об акциях, третий обещает рост продаж, четвёртый просит увеличить заказ, а пятый предлага-

ет заменить существующий ассортимент. Большинство таких разговоров похожи друг на друга, при этом далеко не все обещания заканчиваются реальными результатами. Со временем клиент начинает воспринимать торгового не как источник пользы, а как источник потенциальных проблем.

Дополнительную проблему создает текучесть кадров. За несколько лет на одной территории может смениться несколько торговых представителей. Каждый начинает отношения заново, каждый рассказывает о новом подходе, каждый обещает улучшения, а затем увольняется. Клиент остается, и доверие постепенно уступает место скепсису.

Поэтому опытные клиенты нередко говорят:

— Посмотрим, сколько ты продержишься.

— До тебя уже были такие.

— Сначала поработай, потом поговорим.

На самом деле это не грубость, а защитная реакция, основанная на предыдущем опыте.

Существует и другая сторона этой проблемы. Во многих обществах профессия продавца имеет неоднозначную репутацию. Слишком часто продажи ассоциируются с навязыванием, манипуляциями и попытками любой ценой получить деньги клиента. Из-за этого некоторые торговые начинают сами стесняться своей профессии. Вместо слов «Я торговый представитель» они говорят: «Да так, в продажах работаю».

Проблема в том, что люди нередко судят о профессии по ее худшим представителям. Нечестный врач не делает пло-

хой медицину, некомпетентный юрист не делает плохим право, так же как плохой продавец не делает плохой профессию продаж.

На практике хороший торговый приносит пользу всем участникам процесса. Компания получает продажи, клиент — решение своих задач, покупатель — нужный товар, а территория развивается. Если работа выполняется профессионально, в ней нет ничего постыдного.

Однако главная причина долгосрочных отношений заключается даже не в пользе, а в предсказуемости.

Клиенты любят не идеальных, а предсказуемых

Многие торговые пытаются понравиться клиенту. Они обещают больше, чем способны выполнить, берут на себя лишние обязательства и стараются решить все вопросы сразу. Именно так чаще всего и начинаются будущие проблемы.

На длинной дистанции клиенту гораздо важнее понимать, чего ожидать. Если торговый сказал, что перезвонит завтра, — он перезвонит завтра. Если поставка будет в четверг — она действительно будет в четверг. Если проблему невозможно решить — он честно скажет об этом. Если вопрос требует времени — предупредит заранее.

Предсказуемость постепенно превращается в доверие. Клиент начинает понимать правила взаимодействия. Он знает, на что может рассчитывать, знает, что слова не расходятся с делом, и знает, что торговый не исчезнет при первой же возникшей проблеме.

Этот принцип работает и в обратную сторону. Сильный торговый также стремится сделать клиента предсказуемым: понять его привычки, логику принятия решений, отношение к рискам, ассортименту, деньгам и обязательствам. Чем выше взаимная предсказуемость, тем прочнее становятся отношения.

Со временем происходит интересная вещь. Клиент начинает разделять два понятия: торговые представители вообще и конкретный человек, с которым он работает. В этот момент исчезает большая часть первоначального недоверия, потому что доверяют не должности — доверяют человеку.

Ключевая мысль

Торговых не любят не потому, что профессия плохая. Недоверие возникает как результат накопленного опыта взаимодействия с поставщиками. Задача профессионального торгового — не доказывать, что он хороший, а последовательно формировать доверие через пользу, выполнение обязательств и предсказуемость своих действий.

8. Почему хорошие торговые работают годами

Если внимательно посмотреть на сильных торговых представителей, можно заметить интересную особенность: большинство из них работают на своих территориях годами, а иногда — десятилетиями. При этом со стороны их работа может выглядеть даже проще, чем работа новичков. Они меньше суетятся, реже работают в режиме аврала, спокойнее реагируют на возникающие проблемы и значительно реже оказываются в кризисных ситуациях. Создается впечатление, что им просто повезло, однако на самом деле причина обычно заключается совсем в другом.

Новичок работает преимущественно с событиями. Поступил заказ — оформил, появилась проблема — решил, пришла претензия — разбирается, появился конкурент — начинает реагировать. Работа превращается в постоянное тушение пожаров.

Опытный торговый большую часть времени работает не с событиями, а с их причинами. Он знает свою территорию, понимает своих клиентов, заранее видит возможные риски и контролирует ключевые процессы еще до того, как они превратятся в проблемы. Именно поэтому кризисных ситуаций в его работе становится значительно меньше.

Одна из главных причин долгой и успешной работы заключается в накопленном знании территории. С каждым годом хороший торговый всё глубже понимает свою территорию: знает историю клиентов, особенности каждой торговой точки, сильные и слабые стороны территории, потенциальные угрозы и точки роста.

Со временем эти знания превращаются в серьезное конкурентное преимущество. Новый сотрудник может лучше знать продукт, быть более активным или более энергичным, но знания территории невозможно получить за несколько недель — они накапливаются годами.

Еще одна причина заключается в отношениях. Многие новички переоценивают значение личного обаяния, тогда как долгосрочные отношения редко строятся на симпатии. Их основой является доверие.

Доверие возникает тогда, когда клиент многократно убеждается в одном и том же: этот человек выполняет свои обещания, не исчезает при возникновении проблем, действует последовательно и на него можно рассчитывать.

Такие отношения невозможно построить за месяц. Именно поэтому хорошие территории со временем становятся только сильнее: каждый год работы укрепляет накопленный уровень доверия.

Но самая важная причина заключается в другом. Хорошие торговые перестают быть просто торговыми представителями — постепенно они становятся частью системы кли-

ента.

Клиент начинает советоваться с ними, спрашивать мнение, обсуждать планы, делиться проблемами и заранее предупреждать о предстоящих изменениях. Со временем торговый получает доступ к информации, которую невозможно получить во время обычного визита.

Именно поэтому опытный территориальный представитель нередко узнаёт о возникающих проблемах раньше конкурентов и раньше начинает реагировать на изменения.

Сильные торговые также понимают еще одну важную вещь: профессия представляет собой марафон, а не спринт. Невозможно постоянно работать на максимальных оборотах, невозможно каждый день решать критические проблемы и бесконечно компенсировать отсутствие системы личным героизмом. Рано или поздно такой подход приводит к эмоциональному выгоранию.

Поэтому хорошие торговые постепенно выстраивают вокруг себя устойчивую систему: маршруты, планирование, ведение записей, контроль договоренностей, расстановку приоритетов и регулярный аудит территории. Всё это снижает зависимость результата от настроения, памяти и случайных обстоятельств.

Интересно, что спустя несколько лет начинает работать обратный эффект. Новичку часто кажется, что опытный торговый работает меньше. На самом деле он просто значительно реже выполняет лишнюю работу. Он знает, куда действи-

тельно стоит вкладывать время, какие действия приносят результат, какие проблемы представляют реальную опасность, а какие являются лишь временным информационным шумом.

В результате хорошие торговые получают сразу несколько преимуществ. Они лучше знают территорию, глубже понимают клиентов, быстрее замечают изменения, пользуются более высоким уровнем доверия и работают внутри выстроенной системы. Именно это позволяет им сохранять стабильный результат на протяжении многих лет.

Знание территории — профессиональный капитал

С каждым годом хороший торговый накапливает не только профессиональный опыт. Он накапливает знание территории, понимание клиентов, маршрутов, конкурентной среды, локальной специфики рынка, а также сильных и слабых сторон различных торговых точек.

На первый взгляд эти знания незаметны. Их нельзя потрогать, поставить на полку или увидеть в прайс-листе. Однако именно они часто становятся одним из самых ценных активов торгового представителя.

Поэтому опыт работы на конкретной территории нередко становится серьёзным преимуществом при переходе из одной компании в другую. Работодатель получает не просто нового сотрудника — он получает человека, который уже ориентируется на местном рынке, понимает особенности территории, знает ее историю и способен значительно

быстрее начать приносить результат.

Конечно, клиенты не принадлежат торговому представителю. Отношения всегда остаются между компанией и клиентом. Однако глубокое понимание территории остаётся профессиональным навыком сотрудника и важной частью его рыночной ценности.

Чем сложнее территория и чем дольше человек на ней работает, тем большую ценность приобретает этот профессиональный капитал. Именно поэтому сильные территориальные представители ценятся не только за умение продавать, но и за способность понимать рынок глубже большинства окружающих.

Ключевая мысль

Хорошие торговые работают годами не потому, что больше стараются. Они работают годами потому, что постепенно превращают хаотичную территорию в управляемую систему, накапливая знания, доверие и опыт, которые невозможно быстро скопировать или заменить.

9. От чего зависит успех в полях

Если спросить новичков, от чего зависит успех торгового представителя, ответы обычно будут похожими: от умения продавать, коммуникабельности, знания товара, опыта, характера или удачи. Во всех этих ответах есть доля правды, однако ни один из них не объясняет, почему один торговый годами показывает стабильный результат, а другой постоянно работает на пределе своих возможностей и всё равно сталкивается с одними и теми же проблемами.

На практике успех в полях редко зависит от какого-то одного навыка. Он является результатом правильно выстроенной системы.

Успех зависит от понимания территории

Невозможно эффективно управлять тем, чего не понимаешь. Можно отлично знать товар, хорошо выстраивать коммуникацию и уверенно вести переговоры, но если торговый не понимает свою территорию, он неизбежно будет принимать решения вслепую.

Кто формирует основной объём продаж? Где находятся точки роста? Какие клиенты создают наибольшие риски? Как устроена конкурентная среда? Какие процессы происходят на территории?

Чем глубже понимание территории, тем выше качество принимаемых решений.

Успех зависит от качества аудита

Любое решение начинается с диагностики.

Проблема большинства слабых торговых заключается не в том, что они плохо работают. Проблема в том, что они часто работают не с теми причинами.

Падают продажи — начинают активнее продавать. Уходит клиент — пытаются убедить его остаться. Появился конкурент — предлагают скидки.

Всё это может помочь, а может и не дать никакого результата, потому что настоящая причина проблемы нередко находится совсем в другом месте.

Качество решений всегда ограничено качеством проведенного аудита.

Успех зависит от планирования

Многие считают планирование скучной формальностью. Обычно так думают до первого серьёзного кризиса.

Планирование позволяет грамотно распределять время, силы и ресурсы, заранее видеть возможные риски, работать на опережение и системно развивать территорию, а не действовать от случая к случаю.

Чем больше территория, тем выше значение планирования.

Успех зависит от дисциплины

Это одна из самых недооцененных составляющих профессии.

Большинство сотрудников знают, что необходимо делать.

Проблема обычно заключается не в недостатке знаний, а в отсутствии регулярности.

Следовать маршруту, фиксировать информацию, контролировать выполнение договоренностей, следить за состоянием территории, проводить аудит и своевременно возвращаться к важным вопросам — именно из таких повторяющихся действий складывается устойчивый результат.

Успех зависит от доверия

Территория работает через людей. Поэтому доверие всегда остаётся одним из важнейших активов торгового представителя.

Доверие невозможно купить, невозможно потребовать и невозможно получить за один визит. Оно формируется постепенно: через выполнение обещаний, честность, помощь в решении проблем и предсказуемость действий.

Чем выше уровень доверия, тем проще развивать территорию.

Успех зависит от способности учиться

Поля постоянно меняются. Меняются клиенты, категории товаров, конкуренты и сам рынок.

То, что эффективно работало пять лет назад, сегодня может оказаться бесполезным, а то, что приносит результат сегодня, завтра может потерять свою эффективность.

Поэтому сильный торговый никогда не считает, что уже знает всё. Он продолжает наблюдать, анализировать, делать выводы и постоянно учиться.

И все же существует главный фактор

Если посмотреть на лучших территориальных представителей, можно заметить одну общую особенность: они мыслят системно.

Они не управляют отдельными визитами, отдельными клиентами или отдельными заказами. Они управляют территорией, видят взаимосвязи, понимают последствия своих решений, замечают закономерности и воспринимают систему в целом.

Именно поэтому одинаковые действия в руках разных людей приводят к разным результатам. Один просто обслуживает маршрут, другой последовательно развивает территорию.

Ключевая мысль

Успех в полях зависит не от одного навыка и не от врожденного таланта. Он является результатом глубокого понимания территории, качественного аудита, грамотного планирования, дисциплины, доверия и системного мышления. Чем раньше торговый начинает управлять территорией как единой системой, тем устойчивее становятся его результаты.

10. Метод системного изучения

Задача

Быстро изучить большой ассортимент и постепенно сформировать реальную экспертизу, не пытаясь одновременно запомнить тысячи товарных позиций.

Объяснение

Одна из главных ошибок новичков — попытка выучить весь прайс-лист сразу.

Когда ассортимент насчитывает сотни или даже тысячи позиций, такой подход не работает. Информация смешивается, знания остаются поверхностными, а уверенность во время переговоров так и не появляется.

Профессионал изучает ассортимент не по каталогу, а через практическую работу.

Принцип метода прост:

не пытаться изучить весь ассортимент одновременно; сосредоточиться на одной товарной группе в течение определенного периода;

получать обратную связь непосредственно от клиентов; фиксировать наблюдения, результаты и выводы.

При таком подходе знания превращаются не в теорию, а в практический опыт.

Как работает метод

Выбирается одна товарная группа.

На протяжении недели именно она становится основной темой дополнительной проработки.

Во время каждого визита торговый представитель: предлагает клиентам товары выбранной группы; задаёт вопросы о текущем ассортименте; собирает возражения; изучает предложения конкурентов; фиксирует особенности применения и продажи продукции.

Важно понимать: цель этой недели заключается не в том, чтобы продать максимальный объем выбранной группы.

Главная задача — собрать максимально возможный объём информации.

Каждый клиент становится источником новых данных.

Один расскажет о ценах конкурентов.

Другой — об особенностях качества продукции.

Третий — о реальных предпочтениях покупателей.

Уже через несколько дней начинает формироваться целостное представление о рынке выбранной товарной категории.

Пример

На неделю выбрана группа замороженных полуфабрикатов.

Во время каждого визита торговый представитель уделяет этой категории дополнительное внимание и обсуждает её с клиентами.

К концу недели становится понятно:
какие позиции продаются лучше всего;
какие производители считаются наиболее сильными;
какие возражения встречаются чаще всего;
какие ошибки допускают конкуренты;
какие аргументы наиболее эффективно работают при
продаже.

После этого торговый представитель переходит к изучению следующей товарной группы.

Вывод

Экспертность не появляется от чтения каталогов.

Она формируется благодаря многократному столкновению с реальными вопросами, задачами и опытом клиентов.

Метод глубокого погружения позволяет постепенно превратить огромный ассортимент в систему понятных и хорошо изученных товарных групп.

Со временем торговый представитель начинает ориентироваться в ассортименте не за счёт механического запоминания, а благодаря накопленному практическому опыту. Именно это делает его значительно сильнее продавца, который знает товар только по прайс-листу.

11. Типичные ошибки новичков

Большинство новичков приходят в поля с уверенностью, что главная задача торгового представителя — продавать. Именно из этого заблуждения постепенно вырастает большинство ошибок. Человек концентрируется на заказах, переговорах и текущих проблемах, но не замечает самой территории. В результате он много работает, много ездит и много общается, однако развивается значительно медленнее, чем мог бы.

Ошибка № 1. Считать себя продавцом

Это самая распространённая ошибка в профессии.

Новичок думает: «Моя задача — продать товар». Поэтому основное внимание он уделяет переговорам, акциям, работе с возражениями и сбору заказов.

Проблема в том, что продажи являются следствием: следствием правильно выстроенной территории, качественного аудита, грамотного планирования и системной работы с клиентами.

Сильный торговый управляет территорией, а продажи становятся закономерным результатом этого управления.

Ошибка № 2. Работать без аудита

Многие начинают действовать раньше, чем успевают разобраться в ситуации. Они предлагают решения, запускают новинки, меняют ассортимент и пытаются убедить кли-

ентов, не ответив на главный вопрос:

«Что происходит на самом деле?»

Без качественного аудита даже правильные действия нередко превращаются в случайные попадания.

Ошибка № 3. Бороться с симптомами вместо причин

Упал заказ — пытаемся продать больше.

Появился конкурент — предлагаем скидку.

Клиент стал меньше покупать — начинаем активнее убеждать.

Все эти действия направлены на устранение последствий, а не причин.

Сильный торговый сначала ищет источник проблемы и только после этого принимает решение.

Ошибка № 4. Полагаться на память

В первые месяцы кажется, что всю территорию можно удержать в голове. Клиентов немного, информации немного, и всё выглядит вполне управляемым.

Однако территория быстро растёт. Появляются новые договорённости, наблюдения, задачи, планы и обязательства.

В какой-то момент память перестаёт справляться с объёмом информации. Именно поэтому профессиональные торговые ведут записи и строят собственную систему хранения данных.

Ошибка № 5. Работать со всеми одинаково

Новички часто стараются уделять всем клиентам одина-

ковое внимание.

На практике территория никогда не бывает равномерной. Одни клиенты формируют основную часть оборота, другие обладают высоким потенциалом роста, третьи влияют на репутацию компании на территории, а четвёртые практически не отражаются на общем результате.

Без правильно расставленных приоритетов территория начинает управлять торговым, а не торговый — территорией.

Ошибка № 6. Жить только сегодняшним днём

Поля постоянно создают ощущение срочности. Кому-то нужны документы, кто-то просит срочно приехать, у кого-то возникли проблемы с поставкой, а кто-то требует немедленного решения своего вопроса.

Новичок начинает реагировать на всё подряд.

В результате весь день оказывается заполнен работой, однако сама территория почти не развивается.

Сильный торговый всегда оставляет время для задач, которые принесут результат через месяц, квартал или даже год.

Ошибка № 7. Сокращать профессиональную дистанцию

Со временем многие клиенты начинают сближаться с торговым представителем. Иногда — из симпатии, иногда — по привычке, а иногда — потому, что им это выгодно.

Новичкам часто кажется, что чем ближе отношения, тем лучше.

На практике это далеко не всегда так.

Чрезмерная близость начинает мешать объективности. Становится сложнее задавать неудобные вопросы, требовать выполнения договоренностей, замечать проблемы и проводить честный аудит.

Хорошие отношения всегда полезны, но потеря профессиональной дистанции может стать серьезной ошибкой.

Ошибка № 8. Не чувствовать собеседника

Многие новички разговаривают со всеми одинаково: используют одни и те же фразы, один и тот же стиль общения и одну и ту же манеру ведения разговора.

Проблема заключается в том, что клиенты разные. У них разный возраст, образование, жизненный опыт, профессиональная среда и стиль общения.

Одному человеку нужен исключительно деловой разговор.

Другому достаточно короткого человеческого общения.

Третьему необходимы цифры и расчёты.

Четвертому важнее практические примеры.

Хороший торговый не играет чужую роль и не пытается копировать клиента. Он остаётся собой, но умеет подобрать такую форму общения, которая будет комфортна именно этому человеку.

Очень часто клиент начинает оценивать самого человека раньше, чем его предложение. Поэтому умение говорить с людьми на понятном им языке является важной частью про-

фессии.

Ошибка № 9. Не видеть территорию как систему

Это ошибка, из которой вырастают почти все остальные.

Новичок видит отдельных клиентов, отдельные визиты, отдельные проблемы и отдельные заказы.

Опытный торговый видит взаимосвязи. Он понимает последствия своих решений, замечает влияние клиентов друг на друга, понимает, как репутация отражается на продажах, как ассортимент влияет на отношения и каким образом сегодняшние решения формируют завтрашний результат.

Именно поэтому сильный территориальный представитель управляет не отдельными торговыми точками, а всей системой.

Ошибка № 10. Первая встреча: логика клиента всегда проще, чем логика продавца

Во время первого контакта клиент почти всегда оценивает не качество аргументации, а базовые условия будущего сотрудничества.

В большинстве случаев ключевыми факторами становятся:

цена;

привычная схема закупок;

действующий поставщик;

скорость и удобство работы.

Аргументы о качестве продукции, силе бренда или «особо выгодных условиях» на первом этапе редко имеют реша-

ющее значение.

Типичная ошибка новичка — пытаться продавать продукт ещё до того, как он понял эти базовые факторы и причины, по которым клиент принимает решения.

Ключевая мысль

Большинство ошибок новичков возникают не из-за недостатка знаний и не из-за отсутствия опыта. Они становятся следствием неправильного понимания самой профессии.

Чем раньше торговый начинает воспринимать территорию как систему, а себя — как человека, отвечающего за ее состояние и развитие, тем быстрее исчезает большая часть типичных ошибок.

ЧАСТЬ II. Диагностика и сбор данных

12. Что такое аудит

Знание продукта — лишь инструмент. Настоящая работа начинается с понимания бизнеса клиента

Большинство торговых представителей считают, что работают с клиентами. На практике сильные специалисты работают прежде всего с информацией. Прежде чем принимать решение, необходимо понять реальную ситуацию, и именно для этого существует аудит.

Аудит — это процесс сбора и анализа информации, необходимой для принятия обоснованных решений. Проще говоря, аудит отвечает на один ключевой вопрос: **«Что происходит на самом деле?»** Пока ответа на этот вопрос нет, любые действия остаются лишь предположениями.

Представим ситуацию: клиент стал покупать меньше.

Обычный торговый видит проблему и пытается увеличить продажи. Он предлагает акции, рассказывает о преимуществах товара и убеждает клиента увеличить заказ.

Системный торговый сначала проводит аудит. Он стремится понять причину изменений: что произошло? Снизился поток покупателей? Появился новый конкурент? Изменился ассортимент? Сменился персонал? Возникли финансовые трудности? Или изменилась структура спроса?

Только получив ответы на эти вопросы, можно принимать правильное решение.

Именно поэтому аудит является основой всех последующих действий. Без него невозможно развивать территорию, удерживать клиентов, восстанавливать утраченные позиции, планировать работу и принимать обоснованные управленческие решения.

Многие ошибки в полях возникают не потому, что торговый действует неправильно. Они появляются из-за неверной оценки ситуации. Человек видит симптом и начинает бороться именно с ним, тогда как настоящая причина находится совсем в другом месте.

Например, снижение продаж — это не причина, а симптом. Сокращение объема заказа — тоже симптом. Потеря клиента — также симптом.

Аудит необходим именно для того, чтобы определить истинную причину происходящего.

Хороший аудит всегда отвечает на три вопроса.

Что происходит?

Фиксация фактов. Без предположений, без оправданий и без эмоций — только объективно наблюдаемая картина.

Почему это происходит?

Поиск причин. Именно на этом этапе начинается анализ.

Что необходимо сделать?

Подготовка решений на основании полученных данных.

Если хотя бы один из этих этапов пропущен, качество принимаемых решений резко снижается.

Важно понимать, что аудит — это не отдельное меропри-

ятие, а непрерывный процесс.

Сильный торговый проводит аудит практически постоянно: во время визитов, при работе с отчетами, при анализе маршрутов, изучении территории и общении с клиентами. Каждое новое наблюдение становится частью общей картины.

Объекты аудита могут быть различными. Можно анализировать территорию, отдельного клиента, товарную категорию, ассортимент или конкурентное окружение.

Но цель всегда остаётся одной и той же — получить объективную картину происходящего и принять правильное решение.

Одна из самых распространенных ошибок новичков заключается в том, что они начинают искать подтверждение собственным предположениям. Сначала они делают вывод, в чём заключается проблема, а затем подбирают факты, которые этот вывод подтверждают.

Такой подход опасен.

Задача аудита состоит не в том, чтобы подтвердить своё мнение. Его задача — установить реальное положение дел, даже если оно полностью противоречит первоначальным ожиданиям.

Чем сложнее территория, тем выше значение аудита.

На небольшой клиентской базе многие проблемы еще можно заметить интуитивно. Однако по мере роста количества клиентов личных наблюдений становится недостаточно.

Возникает необходимость в системном сборе информации и регулярной диагностике территории.

Именно в этот момент торговый представитель перестаёт быть просто исполнителем и начинает становиться управленцем.

Ключевая мысль

Аудит — это не поиск проблем. Это получение объективной картины происходящего. Все решения, планы и дальнейшие действия должны опираться на результаты аудита, а не на предположения, эмоции или привычные представления.

13. Система аудитов: территория → клиент → категории → ассортимент

Введение

Аудит в работе торгового представителя — это не разовый сбор информации и не формальная проверка. Это последовательная система анализа, которая позволяет перейти от общего понимания рынка к конкретным решениям по развитию территории и продаж.

Логика этой системы строится сверху вниз:

аудит территории отвечает на вопрос: «**Где мы работаем?**»;

аудит клиента отвечает на вопрос: «**С кем мы работаем?**»;

аудит товарных категорий отвечает на вопрос: «**На чем построен бизнес клиента?**»;

аудит ассортимента отвечает на вопрос: «**Как именно реализуются продажи внутри категорий?**»

Каждый следующий уровень уточняет предыдущий. Если хотя бы один этап пропущен, анализ становится фрагментарным, а качество принимаемых решений снижается.

1. Аудит территории

Задача

Получить объективное представление о состоянии территории для принятия управленческих решений.

Что такое территория

Для торгового представителя территория — это совокупность клиентов, торговых объектов, маршрутов, конкурентов и взаимосвязей между ними в пределах закрепленной зоны ответственности.

Территория постоянно меняется: открываются и закрываются торговые точки, меняются владельцы, появляются новые конкуренты, изменяется спрос и перераспределяются денежные потоки. Поэтому она требует регулярного анализа.

Цель аудита

Понять текущее состояние территории и ответить на вопросы:

что находится на территории;

что происходит на территории;

где находятся основные проблемы;

где существуют возможности для развития;

какие действия необходимо предпринять дальше.

Без ответов на эти вопросы любое планирование превращается в набор предположений.

Что входит в аудит территории

Клиентская база

количество клиентов;

распределение по территории;

распределение по форматам;
активность клиентов;
потерянные клиенты;
потенциальные клиенты.

География

границы территории;
районы;
транспортная доступность;
особенности перемещения;
концентрация клиентов.

Конкурентная среда

кто работает на территории;
активность конкурентов;
позиции конкурентов;
их сильные и слабые стороны.

Ассортиментное покрытие

представленность продукции компании;
отсутствующие товарные группы;
точки роста;
утраченные позиции.

Риски территории

проблемные клиенты;
снижение продаж;
сокращение ассортимента;
уменьшение частоты заказов;
рост дебиторской задолженности;

усиление конкурентов.

Результат аудита

По итогам анализа должно быть понятно:

что необходимо сохранить;

что следует исправить;

что необходимо развивать.

Вывод

Аудит территории — это фундамент всей системы. Он определяет поле работы и задаёт рамки для всех последующих управленческих решений.

2. Аудит клиента

Задача

Понять, как устроен бизнес клиента, на чём он зарабатывает, какие имеет ограничения и каким потенциалом обладает.

Что такое аудит клиента

Аудит клиента — это изучение торговой точки как самостоятельного бизнеса.

Его цель — не продажа товара, а понимание модели работы клиента.

Главный вопрос

«Почему этот клиент вообще существует?»

Если предприятие успешно работает на протяжении длительного времени, значит, у него есть устойчивая модель получения прибыли.

Задача торгового представителя:

понять источник прибыли клиента;
разобраться в структуре его продаж;
определить ограничения роста;
найти неиспользованные возможности развития.

Что необходимо изучить

Общая информация

название;
юридическое лицо;
адрес;
контакты;
режим работы;
формат торговой точки.

Лица, принимающие решения

владелец;
управляющий;
закупщик;
лица, влияющие на принятие решений;
конечный ЛПР.

Ошибка на этом этапе способна разрушить всю дальнейшую работу.

Кто покупает у клиента

Необходимо определить:
основные группы покупателей;
источники клиентского потока;
структуру спроса.
Например:

жители района;

монтажники;

строители;

предприятия;

перепродавцы и другие категории покупателей.

Без понимания целевой аудитории невозможно объективно оценить потенциал клиента.

Как клиент зарабатывает деньги

Следует определить:

ключевые категории;

наиболее прибыльные категории;

категории, создающие поток покупателей;

вспомогательные категории.

Важно понимать: объем продаж не равен прибыли.

Ассортиментная политика

Анализируются:

ширина и глубина ассортимента;

ценовой сегмент;

отношение к новым товарам;

структура конкурентного окружения.

Конкурентное окружение

Изучаются:

основные конкуренты;

причины, по которым покупатели выбирают именно этого клиента;

сильные и слабые стороны конкурентов.

Потенциал клиента

Оценивается с учетом:

- размера торговой точки;
- покупательского потока;
- ассортимента;
- развития района;
- уровня конкуренции;
- имеющихся ресурсов для роста.

Результат аудита

По итогам анализа должно быть понятно:

- кто является клиентом;
- как устроен его бизнес;
- кто принимает решения;
- кто является его покупателем;
- где находятся проблемы;
- где существуют возможности развития;
- какие риски необходимо учитывать.

Вывод

Аудит клиента — это переход от восприятия торговой точки к пониманию бизнеса, на котором она построена.

3. Аудит товарных категорий клиента

Задача

Понять структуру бизнеса клиента через анализ товарных категорий.

Что такое категория

Категория — это группа товаров, объединённых общей

функцией или назначением.

Например:

сантехника;

электрика;

инструмент;

молочная продукция;

мясная продукция;

бакалея.

Именно категории формируют архитектуру бизнеса клиента.

Суть аудита категорий

Цель анализа — понять не отдельные товары, а устройство бизнеса через его товарные категории.

Главный вопрос

«На каких категориях построен бизнес клиента?»

Что анализируется

Состав категорий

какие категории представлены;

какие отсутствуют;

какие являются ключевыми;

какие присутствуют формально.

Роль категорий

Каждая категория может выполнять разную функцию:

основную — формировать бизнес;

поддерживающую — дополнять продажи;

сервисную — повышать удобство для покупателя;

имиджевую — влиять на восприятие торговой точки.

Одна категория может приносить основную прибыль, а другая — обеспечивать поток покупателей.

Баланс категорий

Отсутствие ключевой категории практически всегда ограничивает развитие бизнеса.

Взаимосвязь категорий

Категории работают как единая система.

Одна категория стимулирует продажи другой, а покупатель чаще всего решает сразу комплексную задачу, а не приобретает один отдельный товар.

Сравнение

Оценка проводится только относительно:

- аналогичных клиентов;
- сопоставимого формата;
- одинаковых условий работы.

Результат аудита

По итогам анализа становится понятно:

- какие категории являются ключевыми;
- какие — второстепенными;
- какие отсутствуют;
- какие выполняют сервисную функцию;
- где находятся основные точки роста.

Вывод

Товарные категории формируют структуру бизнеса клиента. Это уровень его каркаса.

4. Аудит ассортимента

Задача

Оценить качество наполнения товарных категорий конкретными позициями.

Что такое ассортимент

Ассортимент — это совокупность конкретных товаров внутри каждой категории.

Например:

категория — инструмент;

ассортимент — отвертки, гаечные ключи, плоскогубцы и различные модели этих товаров.

Суть аудита

Определить, способен ли покупатель полностью закрыть свою потребность в данной торговой точке.

Главный вопрос

«Может ли покупатель решить свою задачу здесь или он уйдёт к конкуренту?»

Ширина ассортимента

Оценивается количество товарных групп внутри категории.

Типичная проблема — категория присутствует, но представлена не полностью.

Глубина ассортимента

Оценивается количество вариантов внутри каждой товарной группы.

Типичная проблема — группа присутствует, но недоста-

точно развита.

Логика построения ассортимента

Проверяется, насколько ассортимент является системным:

существует ли понятная структура;

закрываются ли основные потребности покупателей;

отсутствует ли случайный набор товаров.

Распространённая проблема — перекокс в сторону дорогих или дешёвых позиций при отсутствии базового ассортимента.

Ассортиментные дыры

Это отсутствие товаров, которые покупатель ожидает увидеть вместе с основной покупкой.

Например:

инструмент — отсутствуют расходные материалы;

краска — отсутствуют кисти;

трубы — отсутствуют фитинги.

Подобные пробелы напрямую приводят к потере продаж.

Избыточный ассортимент

Признаки:

большое количество дублей;

слабо продаваемые позиции;

случайные товары;

конкурирующие между собой позиции.

Такой ассортимент замораживает оборотные средства и снижает эффективность работы.

Ценовая структура

Ассортимент должен включать все основные ценовые сегменты:

эконом;
средний;
премиум.

Отсутствие хотя бы одного сегмента означает потерю части покупателей.

Сравнение с аналогами

Ассортимент всегда оценивается относительно похожих клиентов, работающих в сопоставимых условиях.

Результат аудита

По итогам анализа должно быть понятно:
какие товарные группы представлены;
каких групп не хватает;
какие направления развиты недостаточно;
где находятся ассортиментные дыры;
где имеются дубли;
где находятся основные точки роста.

Вывод

Ассортимент — это уровень практической реализации. Если товарные категории являются каркасом бизнеса, то ассортимент показывает качество наполнения этого каркаса.

Итоговая логика системы

Территория → где мы работаем.

Клиент → с кем мы работаем.

Товарные категории → на чем построен бизнес клиента.

Ассортимент → как этот бизнес реализуется на практике.

Сильный торговый представитель всегда движется по этой цепочке сверху вниз.

Ошибка — начинать анализ с товара.

Правильная логика — начинать с территории и только затем последовательно переходить к клиенту, категориям и ассортименту.

14. Разведка территории: от карты к реальной картине рынка

Задача

Выявить все действующие торговые точки на территории, включая отсутствующие в существующей базе, зафиксировать их как потенциальные источники оборота и сформировать первичную карту территории на основе полевого исследования.

Объяснение

Территория представляет собой сложную систему, поэтому составить о ней объективное представление по нескольким известным клиентам невозможно. Первая задача торгового представителя — собрать информацию и увидеть реальную структуру рынка.

Важно понимать: любая готовая база данных неполна.

CRM-системы, офисные списки, электронные карты и справочники никогда полностью не отражают реальную ситуацию. Одни торговые точки уже закрылись, другие появились совсем недавно, третьи работают вне цифровых каталогов и отсутствуют практически во всех источниках.

Именно поэтому работа с новой территорией начинается не с продаж и не с визитов по готовому маршруту, а с полевой разведки.

Главный принцип звучит просто:

Торговый представитель не работает по готовому списку — он формирует этот список самостоятельно.

Разведка территории одновременно решает несколько задач:

выявляет торговые точки, отсутствующие в базе;

показывает реальную плотность торговых объектов;

помогает определить потенциальные центры денежного потока;

позволяет провести первичную оценку коммерческого потенциала каждой точки.

При этом цель разведки заключается не в продаже товара и не в заключении договора.

Её задача — увидеть территорию такой, какой она существует в действительности.

От карты к полевому обходу

Работа начинается еще до первого визита к клиентам.

Сначала используются цифровые источники информации:

изучаются электронные карты;

выписываются все обнаруженные торговые объекты;

формируется предварительное представление о районе;

определяются зоны концентрации торговли.

Однако карта всегда остаётся лишь приблизительной моделью территории.

Поэтому после предварительного анализа начинается по-

квартальный пеший обход.

1. Разделение территории

Вся территория разбивается на небольшие участки, каждый из которых должен быть обследован полностью.

Такой подход позволяет избежать пропусков и обеспечивает системное изучение рынка.

2. Пеший обход

Каждый квартал обследуется пешком, без привязки к существующему маршруту или готовой клиентской базе.

Главная задача — увидеть всё, что действительно работает на территории.

3. Фиксация торговых объектов

Во время обхода фиксируются все без исключения торговые объекты:

магазины;

павильоны;

киоски;

небольшие торговые точки;

малозаметные объекты, которые легко пропустить при работе только по электронным картам.

Логика этого подхода проста:

Реальная территория всегда сложнее, насыщеннее и разнообразнее любой базы данных.

Режим «инкогнито»

После обнаружения новой точки начинается этап наблюдения.

Одна из самых распространенных ошибок новичков — сразу переходить к разговору.

На этапе разведки торговый представитель не продает, не проводит презентацию и не пытается договориться о сотрудничестве. Его задача — наблюдать, анализировать и собирать информацию.

До начала общения желательно получить максимально полное представление о торговой точке.

Конкурентное окружение

Необходимо определить:

- какие поставщики представлены в точке;
- какие бренды присутствуют на полках;
- кто уже работает в данной категории.

Выкладка

Следует оценить:

- кто занимает основное полочное пространство;
- какие бренды доминируют;
- насколько широко представлены различные поставщики.

Состояние товара

Обращается внимание на:

- наличие пыли;
- качество ротации;
- признаки движения товара;
- общее состояние полок.

Даже такие детали позволяют сделать предварительные выводы об уровне продаж и качестве управления ассорти-

ментом.

Поток покупателей

Проводится визуальная оценка:
интенсивности входящего потока;
периодов активности;
косвенных признаков оборота;
общей загруженности торговой точки.

К моменту первого контакта у торгового представителя уже должна сформироваться предварительная модель бизнеса клиента и понимание масштаба торговой точки.

Переход к контакту и оценка потенциала

Если по итогам наблюдения точка выглядит перспективной, можно переходить к знакомству.

На этом этапе торговый представитель представляется, кратко обозначает цель визита и начинает уточнять информацию.

Основная задача — оценить коммерческий потенциал торговой точки и приблизительно определить масштаб ее оборота.

Прямые вопросы о размере выручки или объёме продаж обычно вызывают настороженность и способны разрушить контакт.

Поэтому используется метод косвенной оценки через предположение.

Его логика проста.

Торговый представитель высказывает предположение о

масштабе бизнеса, после чего владелец или сотрудник, как правило, начинает уточнять или корректировать озвученную информацию.

Такой подход позволяет:

получить ориентировочную оценку оборота;

понять реальный масштаб бизнеса;

определить коммерческий потенциал торговой точки;

существенно сузить диапазон оценки без давления и излишне прямых вопросов.

Важно понимать, что цель этого этапа — не получить абсолютно точные цифры.

Главная задача — собрать достаточный объем информации для принятия дальнейших управленческих решений.

Результат разведки

После завершения обследования все обнаруженные торговые точки распределяются по категориям.

Перспективные точки

Обладают достаточным оборотом и высоким коммерческим потенциалом для дальнейшего развития.

Сомнительные точки

Требуют дополнительного наблюдения, повторного визита или уточнения информации.

Неперспективные точки

Не обладают достаточным коммерческим потенциалом либо не оправдывают дальнейших затрат времени и ресурсов.

Важно помнить:

Не каждая обнаруженная торговая точка должна становиться клиентом.

Разведка территории проводится не для того, чтобы подключить всех подряд, а для того, чтобы правильно распределить усилия и сосредоточить ресурсы на наиболее перспективных объектах.

Вывод

Разведка территории — это системный полевой процесс формирования объективной картины рынка.

Его результатом становятся:

выявление всех действующих торговых точек;

понимание их фактического состояния;

первичная оценка коммерческого потенциала;

понимание структуры локального рынка;

формирование списка объектов для дальнейшей работы.

Сильный торговый представитель всегда начинает с изучения территории. Сначала он понимает, как устроен рынок, выявляет его закономерности и оценивает потенциал каждого объекта. Только после этого начинается системная работа по развитию территории, привлечению клиентов и устойчивому росту продаж.

15. Построение карты территории

Задача

Создать удобную визуальную модель территории, которая позволяет эффективно планировать маршруты, оценивать покрытие, быстро ориентироваться на местности и принимать управленческие решения.

Что такое карта территории

Новички часто представляют карту территории как подробную схему, на которой должна быть размещена вся информация о клиентах. На практике такой инструмент быстро становится перегруженным и практически непригодным для работы.

Важно понимать: карта территории и описание территории — это разные инструменты.

Основная информация хранится в рабочих таблицах, CRM-системе, ежедневнике или других учетных материалах. Именно там находятся сведения о потенциале клиентов, объемах продаж, результатах аудита, категориях клиентов, истории взаимодействия, договоренностях, аналитике, точках роста и рисках.

Карта решает другую задачу.

Ее назначение — показать расположение объектов на местности и дать возможность быстро оценить территорию визуально.

Что наносится на карту

На карту наносятся только те объекты, которые необходимы для навигации, анализа территории и построения маршрутов.

Как правило, отмечаются:

действующие клиенты;

потенциальные клиенты;

потерянные клиенты;

ключевые клиенты;

крупные торговые объекты.

Для удобства каждая группа должна иметь собственное обозначение.

Например:

зеленый — действующие клиенты;

желтый — потенциальные клиенты;

красный — потерянные клиенты;

синий — ключевые клиенты;

серый — прочие объекты.

Конкретная цветовая схема принципиального значения не имеет. Гораздо важнее, чтобы статус каждой точки определялся буквально за один взгляд.

Зачем нужна карта территории

Когда на карту нанесены десятки или сотни объектов, территория начинает восприниматься как единая система.

Сразу становятся заметны:

районы с высокой концентрацией клиентов;

участки с низким покрытием;
неохваченные зоны;
перегруженные районы;
ошибки в построении маршрутов.

То, что сложно обнаружить при работе с таблицами и отчетами, часто становится очевидным после визуализации территории.

Именно поэтому карта является не просто навигационным инструментом, а важным средством анализа.

Карта и маршрутизация

Одно из главных назначений карты — построение эффективных маршрутов.

Маршрут всегда строится на основе географии территории. Поэтому сначала создается карта, а уже затем разрабатывается маршрут, а не наоборот.

Современные картографические сервисы позволяют выполнить большую часть подготовки заранее.

Торговый представитель может:
нанести все точки на карту;
сгруппировать их по районам;
определить последовательность посещений;
заранее проверить логистику маршрута.

После этого маршрут можно загрузить в навигационную систему автомобиля.

Поскольку большинство современных навигаторов используют одинаковые картографические сервисы, подготов-

ленный маршрут без труда применяется непосредственно во время работы.

Такой подход позволяет:

сократить пробег;

уменьшить потери времени;

исключить хаотичные перемещения;

повысить эффективность ежедневных маршрутов.

Типичные ошибки

Использовать карту как хранилище всей информации

Попытка разместить на карте всю аналитику делает ее перегруженной и практически нечитаемой.

Подробные данные должны храниться отдельно.

Не разделять клиентов по категориям

Если все точки обозначены одинаково, карта теряет большую часть своей информативности.

Категории должны быть различимы визуально.

Не обновлять карту

Территория постоянно меняется.

Открываются новые торговые точки, закрываются существующие, меняются клиенты и маршруты.

Поэтому карта должна регулярно актуализироваться.

Строить маршрут без карты

Маршрут, построенный без предварительного анализа территории, почти всегда приводит к лишним перемещениям, увеличению пробега и неэффективному использованию

рабочего времени.

Практический пример

После нанесения всех клиентов на карту выяснилось, что торговый представитель регулярно посещает два соседних района в разные дни недели.

После пересмотра маршрута эти районы были объединены в один маршрутный день.

В результате удалось сократить ежедневный пробег и освободить почти час рабочего времени без уменьшения количества визитов.

Вывод

Карта территории не предназначена для хранения полной информации о клиентах.

Ее задача значительно проще и одновременно значительно важнее — дать наглядное представление о территории, показать расположение объектов и помочь принимать обоснованные маршрутные решения.

Вся аналитическая информация хранится в рабочих документах и системах учета, а карта служит быстрым визуальным инструментом управления территорией.

Ключевая мысль

Карта территории — это инструмент визуального управления, а не база данных. Чем проще и нагляднее она показывает территорию, тем легче торговому представителю планировать маршруты, выявлять зоны роста и принимать правильные решения.

16. Π

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.